

**Regensburger  
DISKUSSIONSBEITRÄGE  
zur Wirtschaftswissenschaft**

University of Regensburg Working Papers in Business,  
Economics and Management Information Systems

**Messung von Wettbewerbsvorteilen und Marktattraktivität für  
die strategische Planung**

Roland Helm<sup>1</sup>, Werner Gleißner<sup>2</sup> und Susanne Kreiter<sup>3</sup>

21. Juni 2012

Nr. 468

***JEL Classification:*** M10, M16, L25

***Key Words:*** strategische Erfolgsfaktoren, Wettbewerbsvorteil, Marktattraktivität

---

<sup>1</sup> Univ.-Prof. Dr. Roland Helm, Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, insb. Strategisches Industriegütermarketing, Universität Regensburg; Telefon: +49-941-943-5620, E-Mail: [sgm@wiwi.uni-regensburg.de](mailto:sgm@wiwi.uni-regensburg.de)

<sup>2</sup> Dr. Werner Gleißner, FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen

<sup>3</sup> Dipl.-Kff. Susanne Kreiter, Unilever-Stiftungslehrstuhl für Allg. Betriebswirtschaftslehre, insb. Absatzwirtschaft, Marketing und Handel, Friedrich-Schiller-Universität Jena

# Messung von Wettbewerbsvorteilen und Marktattraktivität für die strategische Planung

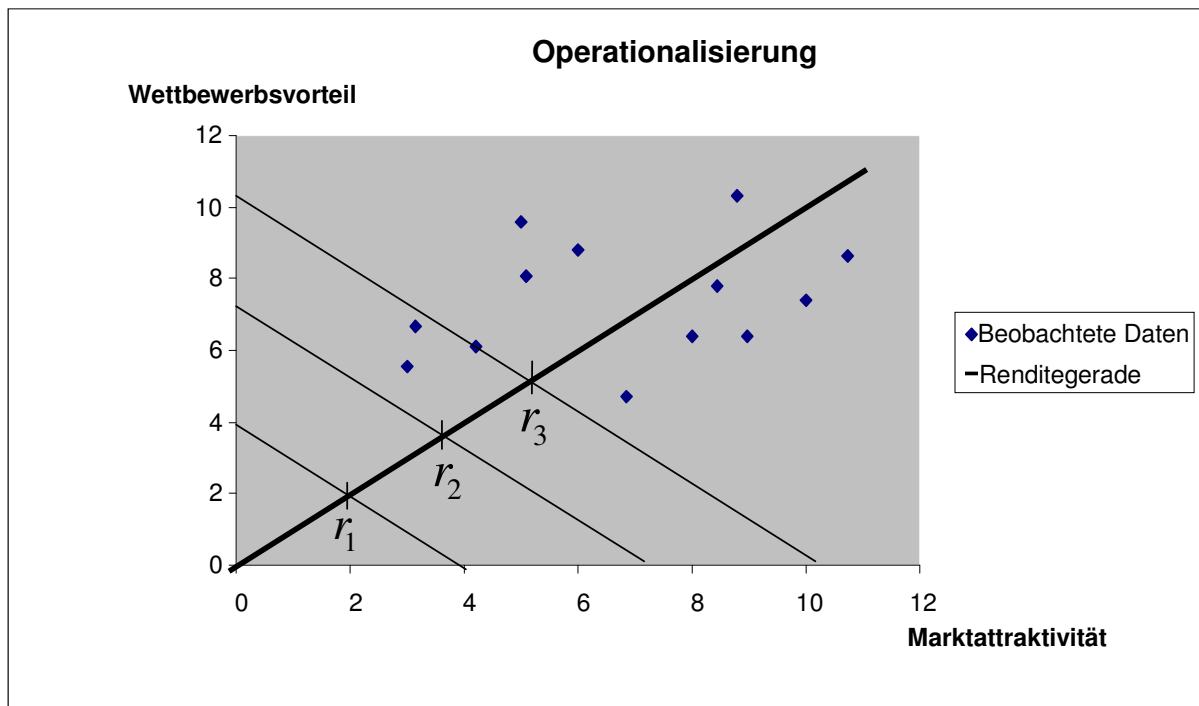
## 1 Einleitung

Im strategischen Controlling wird oft zwischen Portfoliostrategie und Geschäftsfeldstrategie unterschieden (Baum/Coenenberg/Günther 2004). Die grundlegendsten Entscheidungen werden im Rahmen der Portfoliostrategie getroffen, wenn bestimmt wird, welche strategischen Geschäftseinheiten (SGEs) ein Unternehmen aufbauen, beibehalten oder auch aufgeben möchte. SGEs, welche um die Verwendung insgesamt knapper Ressourcen des Unternehmens konkurrieren, werden somit zum Gegenstand von Strategien. Da aus Gesamtunternehmenssicht auf die vorteilhafte Kombination von Produkt-Markt-Bereichen abzielen ist, sind Portfolioentscheidungen abhängig von Einschätzungen interner und externer Einflussfaktoren. Erstere sind durch die Unternehmung steuer- und modifizierbar, wohingegen externe Faktoren nicht durch das Unternehmen zu beeinflussen und folglich akzeptiert werden müssen. Diese Betrachtung spiegelt die grundsätzliche Annahme von unternehmensbezogenen und umweltbezogenen Einflussgrößen auf den Erfolg einer Unternehmung wider (Welge/Al-Laham 1998). Innerhalb der Portfolioanalyse bezieht sich Ersteres im weitesten Sinne auf die Marktattraktivität, während die zweite Dimension im weitesten Sinne die Stärke der Position des Unternehmens in den betrachteten Märkten abbildet (Homburg 2000). Im Rahmen des Erfolgsfaktorenkonzepts sind neben einer Vielzahl von weiteren Einflüssen<sup>1</sup>, vor allem die Existenz von strategischen Wettbewerbsvorteilen und die Gegebenheiten des Zielmarktes im sogenannten market-based view of strategy entscheidend für den Erfolg einer Unternehmung. Beide gemeinsam bestimmen unter anderem Rendite, Risiko und letztlich den Wert einer SGE (z.B. Helm 2009, S. 116ff.). Beide Dimensionen unterliegen dabei dem Mehrfaktorenkonzept (Timmermann 1988) d.h. sie stellen keine isoliert erfassten Kriterien dar, sondern sind das Ergebnis einer Verdichtung ausgewählter Kriterien.

Eine wesentliche Zielsetzung der Positionierung von strategischen Geschäftseinheiten in einem Portfolio besteht darin, die (langfristig) zu erwartenden Renditen zu prognostizieren und Renditeunterschiede zu erklären. Renditeprognosen gelten als zentrale Inputgrößen der Portfoliooptimierung innerhalb des Portfoliomanagements. Sowohl eine höhere Marktattraktivität als auch ein höherer Wettbewerbsvorteil wirken sich dabei ceteris paribus in einer (im Mittel) höheren Kapitalrendite aus. Unter Berücksichtigung von Risiken wird oft auch argumentiert, dass eine günstigere Positionierung dieser beiden Dimensionen eines Portfolios auch eine risikoadjustiert höhere Rendite, also einen höheren ValueSpread (Kapitalrendite abzüglich Kapitalkosten), impliziert. Abbildung 1 zeigt die grundsätzlichen Zusammenhänge.

---

<sup>1</sup> Vgl. zu weiteren Erfolgspotenzialen und Erfolgsfaktoren Breid (1994), S.37.



**Abbildung 1: Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität**

Entlang der „Renditegeraden“ ( $r_1 - r_3$ ) sollten die verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten eine zunehmende Rentabilität aufweisen, zumindest bei einer langfristigen Betrachtung. Die Steigerung der in Abbildung 1 gezeigten Renditekurve drückt dabei auch die relative Bedeutung von Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil aus.

Für das strategische Controlling, insbesondere die Steuerung strategischer Geschäftseinheiten und das Beteiligungscontrolling, sind Instrumente erforderlich, die helfen den zukünftigen Erfolg einer SGE oder Beteiligung zu prognostizieren und zu steuern.

Klassische Portfoliokonzepte stellen für die Ableitung von strategischen Entscheidungen jeweils eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Dimension gegenüber. Dieses praktikable Vorgehen ist gleichzeitig Anlass zur Kritik, da nicht alle Einflussfaktoren berücksichtigt werden können, die relevant für solch eine Entscheidung sind (Welge/Al-Laham 1998). Um den Vorteil der zweidimensionalen Darstellbarkeit dennoch zu nutzen, kann der Kritikpunkt, der nicht validen Erfassung aller entscheidungsrelevanter Kriterien, durch den Rückgriff auf verdichtete Dimensionen wie bspw. Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil zwar nicht behoben aber dennoch entkräftet werden. Dabei ist anzumerken, dass die Auswahl der relevanten Kriterien, die für die Bildung der Dimensionen notwendig sind, der Subjektivität des Einzelnen unterliegen (Hungenberg/Wolf 2009). Folglich können zwar jeweils mehrere Kriterien für die Bildung der Dimensionen Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil ausgewählt werden, es bleibt dennoch unklar, inwiefern diese Auswahl auch zu einer validen Messung und Darstellung führt. Vor diesem Hintergrund und dem Appell aktueller Forschungsbeiträge nach empirischer Evidenz nachhaltiger ressourcenbasierte Wettbewerbsvorteile (Armstrong/Shimizou 2007, Newbert 2007) beschäftigt sich dieser Beitrag mit der Operationalisierung der üblichen Portfoliodimensionen „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsvorteile“ durch geeignete Messkonzepte. Konkret soll untersucht werden, inwieweit diese beiden Dimensionen als latente Erfolgspotenziale verstanden und im Wesentlichen durch wenige gut operationalisierbare Einzeldeterminanten gemessen werden kön-

nen. Durch den Vergleich von vier empirischen Datensätzen aus dem Bereich der Industriegüterforschung soll gezeigt werden, welche Indikatoren für die Bildung dieser beiden Dimensionen verwendet werden können. Einerseits bleibt zu klären, inwiefern es ausreichend ist, Marktattraktivität auf das Ausmaß von Marktpotenzial und Marktwachstum zu reduzieren. Andererseits ist es interessant zu wissen, welche Indikatoren stellvertretend für eine ressourcenbasierte Bildung der Dimension Wettbewerbsvorteil eingesetzt werden können. Zusätzlich werden diese Erkenntnisse in einem Fallbeispiel verwendet, um die Anwendung hinsichtlich der Steuerungsüberlegungen aufzeigen zu können.

## **2 Erfolgsfaktoren von Unternehmen – theoretische Erklärungsansätze**

### **2.1 Ressourcenorientierte Ansätze: Stärken, Schwächen und Kernkompetenzen**

Wie bereits erwähnt, hängt der Erfolg einer Unternehmung von diversen internen und externen Einflussfaktoren ab.

Einen möglichen internen Einflussfaktor stellt hierbei der bestehende Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung dar. Dieser ist von den eingesetzten Ressourcen sowie den sich daraus entwickelnden Kernkompetenzen abhängig und wird definiert als „key buying criteria for the majority of the customers in their targeted market“ (Hall 1993, S. 610). Somit resultieren strategische Wettbewerbsvorteile nicht aus der subjektiven Beurteilung des Managements, sondern aus der Wahrnehmung der relevanten Kunden, wodurch sich eine direkte Produktgebundenheit ergibt (vgl. Helm 1997, S. 77ff.).

Der „resource-based-view“ (Penrose 1959, Wernerfeld 1984) gewann Anfang der 90er Jahre durch die Veröffentlichung des Konzepts der Kernkompetenzen von Prahalad/Hamel (1990) wieder an Bedeutung. Ressourcen gelten als entscheidend für die Bildung von Kernkompetenzen (vgl. Prahalad/Hamel 1990, Petts 1997, Javidan 1998, Ljungquist 2010).

Die traditionelle Vorstellung hinsichtlich der Ursachen für den unterschiedlichen Erfolg von Unternehmen war intuitiv einleuchtend: Erfolgreich sind die Unternehmen, die hinsichtlich wichtiger „Ressourcen“ – z. B. Finanzmittel, Bekanntheitsgrad, Maschinen oder Mitarbeiter – über eine bessere Ausstattung verfügen („asymmetrische Ressourcenallokation“) (vgl. Ansoff 1965). Aufgabe des strategischen Managements ist es somit, insbesondere mittels „Stärken-Schwächen-Analysen“ Vorteile und Nachteile des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern aufzuzeigen und dann die Ausstattung des eigenen Unternehmens mit den besonders erfolgsrelevanten Ressourcen zu verbessern.

Hinsichtlich der **Dauerhaftigkeit von Erfolgsunterschieden** zwischen Unternehmen spielt die Annahme über die Existenz von Märkten, auf denen Ressourcen und Fähigkeiten gehandelt werden, eine wichtige Rolle. Damit eine Ressource nach Ansicht von Barney (1991, 2002) strategische Bedeutung erlangt, müssen folgende Anforderungen erfüllt werden:

#### **1) Knappheit**

Eine Ressource sollte knapp bzw. selten sein, da Ressourcen, über die auch Wettbewerber verfügen, weder die Grundlage einzigartiger Wettbewerbsvorteile bilden können noch die exklusive Verfolgung einer Strategie erlauben.

#### **2) Imitierbarkeit und Substituierbarkeit**

Die Ressource sollte nicht imitierbar sein, da die Strategie eines Unternehmens andernfalls nach kurzer Zeit nachgeahmt werden kann. Ressourcen sollten auch nicht substituierbar

sein, d. h. es sollten keine äquivalenten Ressourcen existieren, mit deren Hilfe dieselbe Strategie verfolgt werden kann.

### **3) Wert**

Eine Ressource sollte wertvoll sein, d.h. sie muss die Verfolgung einer Strategie ermöglichen, die eine Verbesserung der Effizienz und/oder der Effektivität des Unternehmens bewirkt. Ressourcen sind dann als wertvoll anzusehen, wenn sie die Nutzung der Chancen oder die Abwehr von Bedrohungen ermöglichen.

Während die Bedingung des „wertschaffenden Charakters“ festlegt, ob eine Ressource überhaupt die Basis für einen Wettbewerbsvorteil darstellt, lässt sich vereinfachend festhalten, dass Ressourcen hinsichtlich der weiteren Bedingungen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können und diese drei Kriterien wesentlich die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils bestimmen (Ossadnik 2003).

Trotz kritischer Ansatzpunkte (vgl. Priem/Butler 2001, Kraaijenbrink/Spender/Groen 2010) ist die theoretische und empirische Entwicklung der resource-based-view wieder von aktuellem Interesse (vgl. z.B. Acedo/Barroso/Galan 2006, Newbert 2007).

## **2.2 Industrieökonomischer Ansatz**

Neben der Existenz von strategischen Wettbewerbsvorteilen wird der Erfolg einer Unternehmung durch die Gegebenheiten des Zielmarktes bestimmt. Da diese nicht durch das Unternehmen beeinflusst werden können, zählt die Attraktivität eines Marktes zu den klassischen externen Einflussfaktoren. Diese Sichtweise basiert auf dem Industrial-Organization-Ansatz, welcher in der Struktur des Marktes den entscheidenden Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg sieht (vgl. Bain 1956, Porter 1980, Schmalensee 1985). Charakteristisch ist das sogenannte „Structure-Conduct-Performance“-Paradigma, wonach die Branchen- bzw. Marktstruktur (structure) das Verhalten (conduct) der Unternehmung einer Branche und schließlich deren Erfolg (performance) bestimmt. Als bekanntester Vertreter suchte Porter (1992) eine theoretische Erklärung für unternehmerischen Erfolg im Zusammenspiel der fünf Wettbewerbskräfte Kunden, Lieferanten, Substitutionsprodukte, potenzielle Anbieter und Wettbewerb zwischen den bisherigen Anbietern.

Begründet wird die geringere Einschätzung der Relevanz von Stärken und Schwächen hinsichtlich der „Ressourcen“ damit, dass langfristig Wettbewerbsvorteile bzw. Rentabilitätsunterschiede durch diese kaum erklärbar seien. Bei (näherungsweise) vollkommenen Märkten könnten relevante Ressourcen – z. B. bessere Maschinen – einfach gekauft werden, was die asymmetrische Ressourcenallokation und damit die Rentabilitätsunterschiede ausgleichen würde.

Die Analyse der schon angesprochenen Wettbewerbskräfte gemäß Porter kann Auskunft über die prinzipiellen Ertragserwartungen eines Unternehmens oder Geschäftsfelds geben. So deuten z.B. geringes Nachfragewachstum, fehlende Differenzierungsmöglichkeiten und hoher Fixkostenanteil auf einen scharfen Wettbewerb zwischen den etablierten Anbietern und somit auf eine relativ niedrige Rentabilität hin. Starke oder finanziell angeschlagene Kunden oder Lieferanten sind ebenso negativ zu bewerten. Dagegen sind hohe Markteintrittshemmnisse (z.B. wegen hoher Käuferloyalität oder starker Größendegressionseffekte) positive Einflussfaktoren auf die Rentabilität. Grundsätzlich besteht gemäß diesen industrieökonomischen Überlegungen die wichtigste (weil für den Erfolg maßgeblichste) strategische Entscheidung aber darin, sich für prinzipiell aussichtsreiche Geschäftsfelder zu entscheiden.

Einen zentralen Kritikpunkt am industrieökonomischen Ansatz stellt allerdings die gänzliche Vernachlässigung unternehmensspezifischer Faktoren wie bspw. das unternehmensspezifische Verhalten dar (Rühli 1994).

### 2.3 Zusammenfassende Betrachtung zur Erklärung des Unternehmenserfolgs

Wie die vorangegangenen Ausführungen deutlich machen, können selbst bei heute völlig gleichen Umfeldbedingungen zwei Unternehmen auf Grund differierender strategischer Entscheidungen in der Vergangenheit unterschiedliche Ressourcenentwicklungen verfolgt haben und damit unterschiedlich erfolgreich sein. Die Erklärung des strategischen Verhaltens eines Unternehmens und seiner heutigen Erfolge ist damit nur möglich, wenn man seine Vergangenheit betrachtet.

Der Ressourcenansatz erklärt relativ gut die Rentabilitätsunterschiede innerhalb einer Branche; der industrieökonomische Ansatz, Rentabilitätsunterschiede zwischen Branchen. Im Gegensatz zum market-based view identifiziert der resourced-based view of strategy nicht das Ausmaß an benötigten Ressourcen auf Basis der Marktgegebenheiten, sondern wählt die vorhandenen Ressourcen und Ressourcenkombinationsmöglichkeiten als den Ausgangspunkt der strategischen Überlegungen. Der market-based view of strategy sucht damit eine möglichst gute Anpassung an Marktgegebenheiten (vgl. Rühli 1994). Da auch der resource-based view of strategy wegen der Identifizierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen nicht ohne eine Beurteilung der Märkte auskommt, ist letztlich nur eine simultane Betrachtung der beiden Ansätze sinnvoll, denn beide Ansätze gehen von zwei Seiten an das selbe Problem heran (vgl. Wernerfelt 1984; Mahoney/Pandian 1992; Rühli 1994; Bamberger/Wrona 1996). Gerade die Schwächen beider Ansätze machen deutlich, dass sie nicht als Alternativen sondern vielmehr als Komplementäre zu sehen und anzuwenden sind (Barney 2002, Peteraf/Barney 2003).

## 3 Erfolgsfaktoren von Unternehmen – empirische Ergebnisse

Ergänzend zu derartigen theoretischen Überlegungen stützt sich die Ermittlung von Erfolgsfaktoren zu einem erheblichen Teil auf empirische Untersuchungen, die unternehmensexterne und/oder unternehmensinterne Faktoren berücksichtigen.

Krüger (1988) kommt in seiner Untersuchung beispielsweise zu dem Ergebnis, dass viele Faktoren sich sowohl auf den Erfolg als auch auf den Misserfolg von Unternehmen auswirken, aber nicht unbedingt mit der gleichen Stärke (Wirkungsasymmetrie). So stellte er z. B. fest, dass die Faktoren „Träger“ (Qualifikation, Motivation und Führungsstil des Managements), „Struktur“ (organisatorischer und rechtlicher Unternehmensaufbau) und „Realisationspotenziale“ (Ausstattung mit Finanzmitteln, qualifizierten Mitarbeitern und effizienten Fertigungsanlagen) nur schwach zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, dafür aber Krisen und deren Wirkung erheblich verstärken können. Wichtigster Erfolgsfaktor (weil in beide Richtungen mit starker Wirkung) ist nach der Untersuchung von Krüger die Strategie eines Unternehmens im Hinblick auf die Auswahl geeigneter Geschäftsfelder.<sup>2</sup>

Die wichtigste empirische Erfolgsfaktorenuntersuchung ist das so genannte **PIMS-Projekt** des Strategic Planning Institute (SPI). Der Unternehmenserfolg wird dabei durch den „Return-on-Investment“ (ROI)<sup>3</sup>, also eine Art Gesamtkapitalrendite, gemessen. Die Ergebnisse dieser Betrachtung bilden dabei ökonomische Wirkungsgrößen innerhalb der Portfoliotechnik

---

<sup>2</sup> Weitere interessante Erfolgsfaktorenuntersuchungen für deutsche Unternehmen stammen von Daschmann (1994) und Simon (1990).

<sup>3</sup> Der ROI ist das Verhältnis von Betriebsergebnis (Vor-Steuer-Gewinn und Fremdkapitalzinsen) zur Summe von Anlagevermögen (zu Buchwerten) sowie Vorräten und Forderungen aus Lieferung und Leistung („Working Capital“) abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung und erhaltenen Auszahlungen.

(Ossadnik 2003). Die in Tabelle 1 dargestellten acht Erfolgsfaktoren der PIMS-Studie bestimmen etwa dreiviertel der Erfolgsdifferenz der analysierten strategischen Geschäftseinheiten.<sup>4</sup> Selbst die am stärksten mit der Kapitalrendite korrelierten Erfolgsfaktoren sind dabei jeweils für sich alleine höchstens für 10 % des Gesamterfolgs verantwortlich, was unterstreicht, dass unternehmerischer Erfolg ein sehr komplexes Phänomen ist. Einfache Patentrezepte, die lediglich auf einen Erfolgsfaktor abzielen, sind offensichtlich wenig praxistauglich.

Erfolgsfaktor (ROI-Wirkung)	Wirkung	Erläuterung
Nachfragewachstum	+	weniger Wettbewerbsintensität, weil Wachstum ohne die Verdrängung von Wettbewerbern möglich ist
Marktanteil	+	Größendegressionsvorteile, Erfahrungskurveneffekte, Marktmacht
Produktqualität <sup>5</sup>	+	höhere Preise durchsetzbar, mehr Kundentreue
Investmentintensität	-	Preiskämpfe wegen hoher Fixkosten, ineffiziente Kapitalnutzung
Vertikale Integration <sup>6</sup>	+/-	„V-Zusammenhang“: Mittlere Integration hat die niedrigste Rentabilität
Mitarbeiterproduktivität <sup>7</sup>	+	Arbeitseffizienz steigert Rendite
Auftragsgröße	-	härtere Preisverhandlungen der Kunden, zunehmende Abhängigkeit von Kunden
Innovationsrate <sup>8</sup>	+	insbesondere wirksam bei Unternehmen mit hohem Marktanteil

**Tabelle 1: Ergebnisse der PIMS-Studie (Quelle: Gleißner 2000)**

Es ist offensichtlich, dass sowohl unternehmensspezifische Stärken und Schwächen – wie z.B. die Produktqualität und die Innovationsrate – als auch externe Marktcharakteristika – wie z.B. das Nachfragewachstum oder der Marktanteil – („Industrieökonomischer Ansatz“) den Unternehmenserfolg beeinflussen.

Ziel bisheriger Studien zur Erfolgsfaktorenforschung war die Identifikation einer möglichst breiten Palette an unternehmensinternen und unternehmensexternen Einflussfaktoren. Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität wurden dabei einzeln oder simultan untersucht. Tabelle 2 gibt einen exemplarischen Überblick über Studien, deren Gegenstand eine bzw. beide Dimensionen waren. Die Auswahl der Studien in Tabelle 2 erfolgte unter Berücksichtigung der Ableitung einer geeigneten Operationalisierung in Kapitel 4. Betrachtet man die Größen, die zur Messung der beiden Dimensionen herangezogen werden, fällt auf, dass der ressourcenbasierte Wettbewerbsvorteil sehr breit, u.a. hinsichtlich der Innovationskraft der Unterneh-

<sup>4</sup> Eine ausführlichere Übersicht findet man auch bei Gleißner (2000), S.40-46.

<sup>5</sup> Qualität gemäß Beurteilung durch die Kunden im Vergleich zu den Wettbewerbern.

<sup>6</sup> Gemessen als Wertschöpfung pro Umsatz.

<sup>7</sup> Gemessen als Wertschöpfung pro Mitarbeiter.

<sup>8</sup> Umsatzanteile von Produkten, die nicht älter als drei Jahre sind.

men, strategischer Ausrichtungen oder Marketing-Mix Variablen gebildet wurde. Weiterhin ist ersichtlich, dass alle Studien für die Darstellung der Marktattraktivität auf das Marktpotenzial zurückgreifen, sowie die Mehrheit zudem das Marktwachstum berücksichtigt.



Wettbewerbsvorteil		
Quelle	Stichprobengröße	Indikatoren
Agarwal/Ramaswami (1992)	285 internationale Markteintritte von 97 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmengröße</li> <li>- Internationale Erfahrung</li> <li>- Fähigkeit, differenzierte Produkte zu entwickeln</li> </ul>
Albaum/Tse (2001)	183 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing-Mix</li> <li>- Service</li> <li>- Marktforschung</li> <li>- Schnelligkeit, auf Marktänderungen reagieren zu können</li> <li>- Grad an Flexibilität bei Reaktionen auf Marktänderungen</li> </ul>
Cavusgil/Zou (1994)	202 Export Ventures aus 79 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmenscharakteristika (u.a. relevante Ressourcen und Fähigkeiten, Größenvorteile)</li> <li>- Produktcharakteristika (u.a. Patentstärke, Einzigartigkeit)</li> </ul>
Chandler/Hanks (1994)	115 Unternehmen der verarbeitenden Industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovationskraft,</li> <li>- Fähigkeiten zur Erreichung von Qualitätsführerschaft, Kostenführerschaft</li> </ul>
Weerawardena (2003)	326 Unternehmen der verarbeitenden Industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktinnovationen</li> <li>- Prozessinnovationen</li> <li>- Managementinnovationen</li> <li>- Marketinginnovationen</li> </ul>
Moen (2002)	405 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing- Vorteil (Service, Management, Marketing, Finanzen, Distribution)</li> <li>- Preis- Vorteil (Lieferkapazität, Preis, Einkauf, Produktion)</li> <li>- Technologie- Vorteil (Produktqualität und Performance, Einzigartigkeit)</li> </ul>
Marktattraktivität		
Quelle	Datenbasis	Indikatoren
Agarwal/Ramaswami (1992)	285 internationale Markteintritte von 97 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktpotenzial</li> <li>- Investitionsrisiko</li> </ul>
Cavusgil/Zou (1994)	202 Export Ventures aus 79 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktpotenzial</li> <li>- Fortschritt der Marketinginfrastruktur</li> </ul>
Cavusgil (1997)	Index für Marktattraktivität in 25 Ländern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktpotenzial</li> <li>- Marktwachstum</li> <li>- Marktintensität</li> <li>- Kapazität d. Marktkonsums</li> <li>- Kommerzielle Infrastruktur</li> <li>- Wirtschaftliche Freiheit</li> <li>- Aufnahmefähigkeit des Marktes</li> </ul>
Chandler/Hanks (1994)	115 Unternehmen der verarbeitenden Industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktdiversität</li> <li>- Marktwachstum</li> <li>- Marktpotenzial</li> </ul>
Moen (2002)	405 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktwachstum</li> <li>- Marktpotenzial</li> <li>- Profitpotenzial</li> </ul>

**Tabelle 2: Auswahl exemplarischer Studien zu Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität**

## 4 Operationalisierung von Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil

Die Komplexität der beiden Dimensionen Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil lässt sich mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen darstellen und operationalisieren. Interpretiert man Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität als latente Konstrukte, so ist zu überprüfen, inwiefern sich eine Modellierung auf wenige ähnliche Indikatoren reduzieren lässt. Zur Erstellung der Strukturmodelle wurde die Statistiksoftware AMOS 17.0 verwendet. Der nachstehende Vergleich soll Auskunft darüber geben, inwiefern eine identische Operationalisierung dieser Konstrukte über erhebungsinhaltlich unterschiedliche Studien möglich ist. Ziel ist es, Empfehlungen hinsichtlich der Modellierung von Wettbewerbsvorteilen und der Marktattraktivität sowohl für die Forschung als auch für die praktische Planung ableiten zu können. Die Stichproben setzen sich sowohl aus bereits bestehenden Unternehmen als auch aus Neugründungen zusammen. Die verwendeten Strukturmodelle stellen dabei eine jeweils neue Analyse der verwendeten Indikatoren der ursprünglichen Gesamtmodelle der jeweiligen Studien dar. Im Folgenden sind zu jeder Studie detaillierte Stichprobenbeschreibung, das Strukturmodell der beiden Konstrukte, dessen globale Maße zur Gütebeurteilung sowie eine Aufschlüsselung der Abfrage der einzelnen Indikatoren in den jeweiligen Fragebögen enthalten. Die für die Modellbildung relevanten Indikatoren sind durch grau hinterlegte Zellen hervorgehoben. Die restlichen Indikatoren wurden während der Konstruktbildung mittels explorativer Faktorenanalyse sowie aufgrund nicht-signifikanter Werte innerhalb des Kausalmodells ausgeschlossen. Alle Indikatoren wurden jeweils auf Basis der vorhandenen empirischen Literatur ermittelt.

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Erhebungsinhalte der verwendeten Datensätze der Stichprobengrößen sowie der Branchen, denen die befragten Unternehmen entstammen.

Studie	Erhebungsintention	Stichprobengröße	Branchen
1	Internationale Markteintrittsstrategien	266 Strategische Geschäftseinheiten	Automobilkomponenten und Verpackungskomponenten
2	Internationaler Markteintritt in Emerging Markets	216 Unternehmen	Maschinenbau, Pharma/Chemie/Biotech, Medizin/Medizintechnik u.a.
3	Diffusionsgeschwindigkeit von Innovationen	152 Strategische Geschäftseinheiten	Chemiebranche
4	Umsetzung von Spin-off-Innovationen	177 Spin-off-Unternehmen	Medizintechnik/ Chemie/ Umwelttechnik Informationstechnik/ Technische Dienstleistungen u.a.

**Tabelle 3: Überblick über die verwendeten Datensätze**

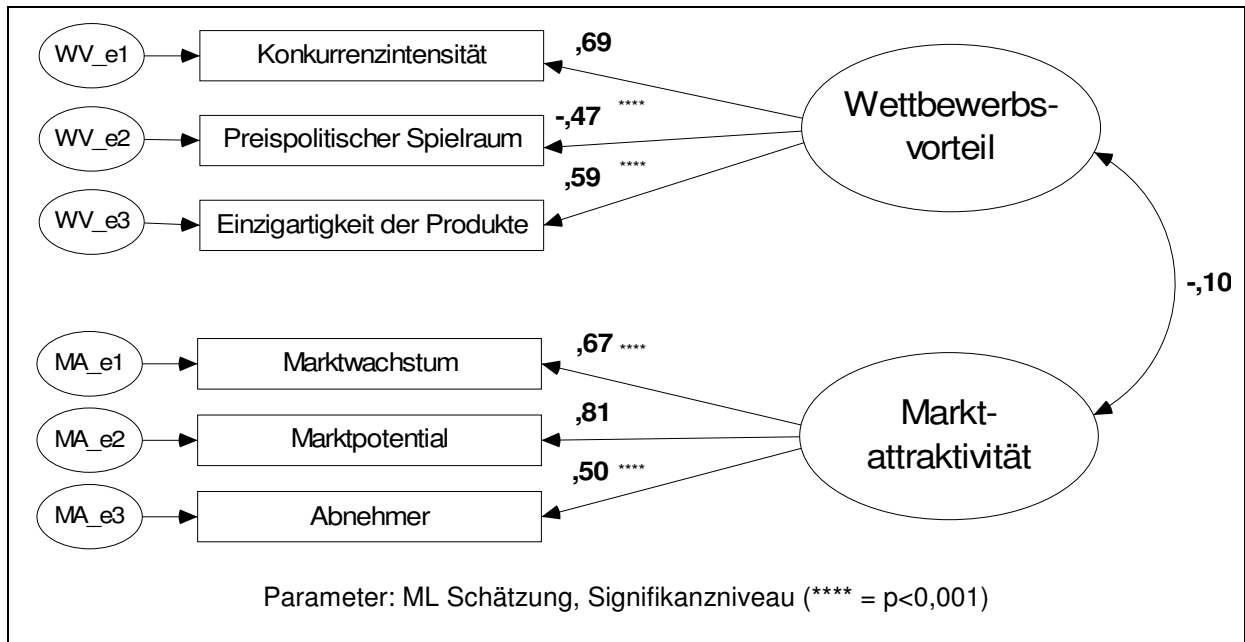
### 4.1 Studie 1: Internationaler Markteintritt

Diese Studie zur Ermittlung von „Internationalen Markteintrittsstrategien“ basiert auf einer Stichprobe von 266 Strategischen Geschäftseinheiten von 15 Unternehmen der mittelständischen Industrie. Die Unternehmen aus den Branchen Automobilkomponenten und Verpackungen wurden schriftlich mittels standardisierter Fragebögen befragt. In Tabelle 4 sind die verwendeten Statements wiedergegeben. Die für die Modellbildung relevanten Indikatoren sind durch grau hinterlegte Zellen hervorgehoben. Die restlichen Indikatoren wurden während der Konstruktbildung mittels explorativer Faktorenanalyse sowie aufgrund nicht-signifikanter Werte innerhalb des Kausalmodells ausgeschlossen.

Wettbewerbsvorteil	
Indikator	
Konkurrenzintensität	Wie hoch war die Anzahl der existierenden und zukünftigen Wettbewerber in diesem Markt? 1 = gering, 6 = sehr hoch
Preispolitischer Spielraum	Wie groß war der preispolitische Spielraum in diesem Markt? 1 = gering, 6 = sehr groß
Einzigartigkeit der Produkte	Wie viele vergleichbare Produkte (Preis, Qualität, Technologie etc.) gab es generell am Markt? 1 = wenige, 6 = sehr viele
Kundenwünsche	Inwieweit konnten Anpassungswünsche der Kunden bei den Produkten in Relation zur Konkurrenz nachverfolgt werden? 1 = leichter, 6 = schwieriger
Vorsprung	Wie hoch war das Risiko, die erarbeiteten Wettbewerbsvorteile durch eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu verlieren? 1 = gering, 6 = sehr hoch
Marktattraktivität	
Indikator	
Marktwachstum	Wie hoch war das Marktwachstum im Zielmarkt zum Zeitpunkt des Markteintritts beziehungsweise der Änderung der Strategie? 1 = gering, 6 = sehr hoch
Abnehmer	Wie groß war die Anzahl der potentiellen Abnehmer in diesem Zielmarkt? 1 = gering, 6 = sehr hoch
Marktpotenzial	Wie groß war das Marktpotenzial in diesem Markt? 1 = gering, 6 = sehr groß
Konkurrenz	Wie hoch war die Anzahl der existierenden und zukünftigen Wettbewerber in diesem Markt? 1 = gering, 6 = sehr hoch
Preis	Wie groß war der preispolitische Spielraum in diesem Markt? 1 = gering, 6 = sehr groß
Barrieren	Wie hoch waren die Markteintrittsbarrieren für die Geschäftseinheit zum Zeitpunkt des Markteintritts? 1 = vernachlässigbar, 6 = substantiell
Ähnlichkeit	Wie ähnlich waren die Anforderungen der Kunden dieses Marktes im Vergleich zum Heimatmarkt? 1 = unähnlich, 6 = sehr ähnlich

**Tabelle 4: Indikatoren**

**Abbildung 2** zeigt die Ergebnisse der ML-Schätzung mittels AMOS.



**Abbildung 2: Parameterschätzung bei Studie 1**

Bei diesem Kausalmodell werden die Konstrukte durch insgesamt sechs Indikatoren gebildet. Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich mittels der Indikatoren Konkurrenzintensität, preispolitischer Spielraum und Einzigartigkeit der Produkte. Die höchste Ladung weist der Faktor Konkurrenzintensität mit 0,69 auf. Die Marktattraktivität wird durch die drei Indikatoren Marktwachstum, Marktpotenzial und Anzahl der Abnehmer modelliert. Hier besitzt das Marktpotenzial mit 0,81 die höchste Ladung auf dieses Konstrukt. Die globalen Gütemaße des Kausalmodells sind Tabelle 5 zu entnehmen.

RMR	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI
0,141	0,931	0,820	0,160	0,791	0,808

**Tabelle 5: Globale Gütemaße**

## 4.2 Studie 2: Eintritt in Emerging Markets

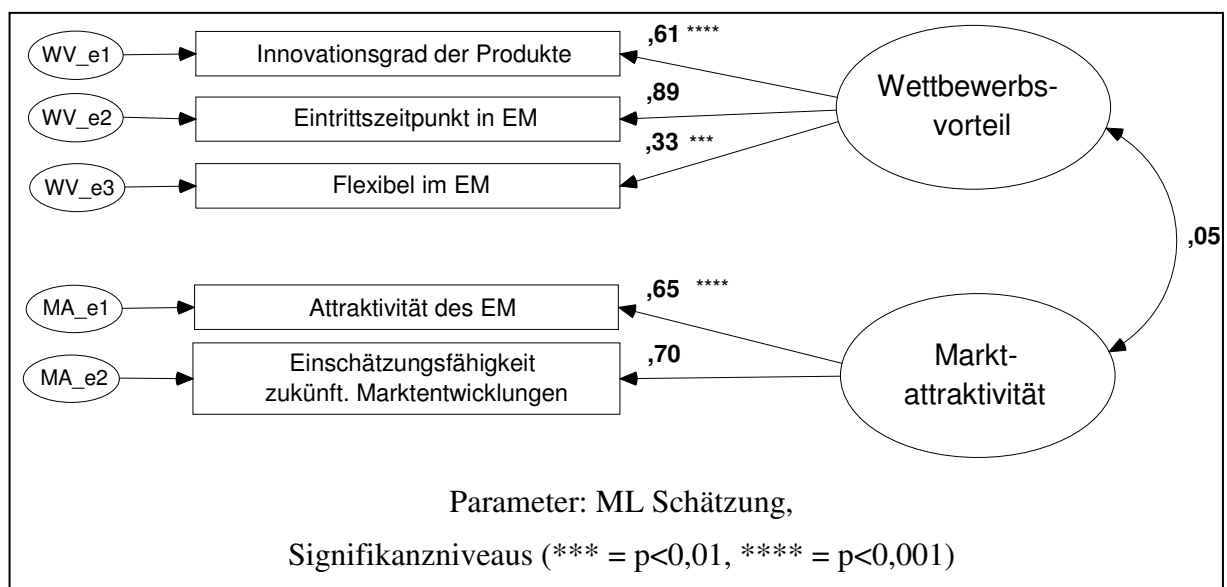
Bei dieser Studie im Bereich „Markteintritt in Emerging Markets“ wurden insgesamt 615 standardisierte Fragebögen per Email an Unternehmen diverser Branchen verschickt. Von 235 Fragebögen konnten nach Plausibilitätsüberprüfungen schließlich 216 Antworten für die Auswertung verwendet werden. Dies entspricht einer Response-Rate von 38,2%.

Die Abfrage der Indikatoren im Fragebogen erfolgt gemäß Tabelle 6.

Wettbewerbsvorteil	
Indikator	
Innovationsumfang der Produkte	Unsere Produkte werden von Kunden im Emerging Market als besonders innovativ wahrgenommen. 1 = stimme nicht zu, 6 = stimme voll zu
Eintrittszeitpunkt in den EM	Im Vergleich zur Konkurrenz waren wir im Zielmarkt des Emerging Market... 1 = später aktiv, 6 = früher aktiv
Flexibilität des EM	Wir können auf Marktveränderungen eines ausländischen Zielmarkts sehr flexibel reagieren. 1 = stimme nicht zu, 6 = stimme voll zu
Pionier	Ergeben sich für ein Unternehmen beim Markteintritt in den Emerging Market eher Vorteile als Pionier oder Folger, bezogen auf: Den Aufbau einer starken Wettbewerbsposition 1 = Folger, 6 = Pionier
Marktattraktivität	
Indikator	
Attraktivität des EM bei Markteintritt	Der Zielmarkt des Emerging Market war zum Zeitpunkt des Markteintritts besonders attraktiv. 1 = stimme nicht zu, 6 = stimme voll zu
Einschätzungsfähigkeit zukünftiger Marktentwicklungen	Unser Unternehmen konnte beim Markteintritt zukünftige Marktentwicklungen sehr gut abschätzen. 1 = stimme nicht zu, 6 = stimme voll zu

**Tabelle 6: Indikatoren**

Abbildung 3 stellt die Ergebnisse der ML-Schätzung mittels AMOS dar.



**Abbildung 3: Parameterschätzung bei Studie 2**

Im Ergebnis bilden sechs Indikatoren die beiden Konstrukte Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität. Der Wettbewerbsvorteil lässt sich anhand des Innovationsumfangs der Produkte, des Eintrittszeitpunktes in den Emerging Market (EM) und der Flexibilität im Emerging Mar-

ket modellieren. Dabei weist der Eintrittszeitpunkt in den EM die höchste Ladung mit 0,89 auf. Die Indikatoren Attraktivität des Emerging Market bei Markteintritt und Einschätzungsfähigkeit bzgl. zukünftiger Marktentwicklungen formen das Konstrukt der Marktattraktivität. Hier ist die Einschätzungsfähigkeit zukünftiger Marktentwicklungen als Indikator mit der höchsten Ladung auf dieses Konstrukt zu nennen.

Die globalen Gütemaße des Kausalmodells sind in Tabelle 7 aufgeführt

RMR	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI
0,07	0,99	0,95	0,06	0,96	0,98

**Tabelle 7: Globale Gütemaße**

### **4.3 Studie 3: Diffusionsgeschwindigkeit**

Für die Durchführung einer weiteren Studie, deren Untersuchungsgegenstand die „Diffusionsgeschwindigkeit von Innovationen“ darstellte, wurden insgesamt 462 standardisierte Fragebögen an diverse Unternehmen der Chemiebranche postalisch oder per Email verschickt bzw. online bereitgestellt. Davon wurden 162 Fragebögen ausgefüllt, was einer Response-Rate von 38% entspricht. Nach Plausibilitätsprüfungen lagen der Auswertung 152 Antworten von 140 Unternehmen zugrunde.

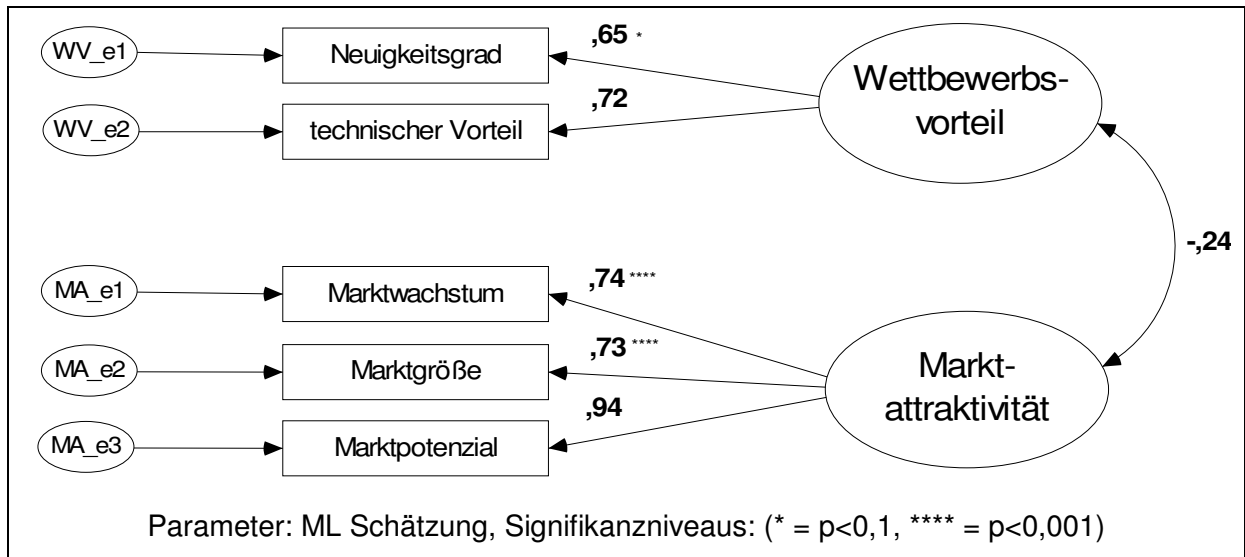
Abbildung 5 enthält die Parameterwerte der ML-Schätzung der Studie 3 mittels AMOS.

In Tabelle 8 sind die verwendeten Statements wiedergegeben. Die für die Modellbildung relevanten Indikatoren sind wieder durch grau-hinterlegte Zellen hervorgehoben. Die restlichen Indikatoren wurden während der Konstruktbildung mittels explorativer Faktorenanalyse sowie aufgrund nicht-signifikanter Werte innerhalb des Kausalmodells ausgeschlossen.

Wettbewerbsvorteil	
Indikator	Frage
Neuigkeitsgrad	Bitte beurteilen sie mit Hilfe der unten aufgeführten Aussagen den Neuigkeitsgrad des Produktes. Was stellt das Produkt in ihren Augen dar? (zutreffendes bitte ankreuzen) keine echte Neuheit für den Markt Neue Kombination von bestehenden Technologien/ Kompetenzen Erhebliche Verbesserung von Technologien Signifikante Verbesserung von Technologien Neuheit für den angesprochenen Markt Neuheit für die gesamte Branche Fundamentale Neuheit (Das Produkt löste ein bis dato ungelöstes Problem)
Technischer Vorteil	Wie groß ist der technische Fortschritt des Produktes für den Kunden, verglichen mit den relevanten Konkurrenzprodukten? 1 = kein Vorteil, 7 = sehr großer Vorteil
Vorteilhaftigkeit	Wie groß ist der ökonomische Fortschritt des Produktes für den Kunden, verglichen mit den relevanten Konkurrenzprodukten? 1 = kein Vorteil, 7 = sehr großer Vorteil
Marktattraktivität	
Indikator	Frage
Marktwachstum	Wie groß war das Marktwachstum auf dem Marktgebiet für dieses Produkt zum Zeitpunkt der Markteinführung? 1 = sehr gering, 7 = sehr groß
Marktgröße	Wie viele Abnehmer gab es in diesem Marktgebiet für dieses Produkt zum Zeitpunkt der Markteinführung? 1 = sehr wenige, 7 = sehr viele
Marktpotenzial	Wie groß war das Marktpotenzial in diesem Marktgebiet? 1 = sehr gering, 7 = sehr groß
Zahl der Konkurrenten	Wie viele Konkurrenten gab es in diesem Marktgebiet für dieses Produkt zum Zeitpunkt der Markteinführung? 1 = sehr wenige, 7 = sehr viele

**Tabelle 8: Indikatoren**

Abbildung 4 enthält die Parameterwerte der ML-Schätzung der Studie 3 mittels AMOS.



**Abbildung 4: Parameterschätzung bei Studie**

Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich aus den beiden Indikatoren Neuigkeitsgrad und technischer Vorteil. Wie das Modell zeigt, weist der Indikator technischer Vorteil die höchste Ladung auf dieses Konstrukt auf (0,72). Die Marktattraktivität wird durch die drei Indikatoren Marktwachstum, Marktgröße und Marktpotenzial modelliert. Hier besitzt der Indikator Marktpotenzial die höchste Ladung (0,94) auf dieses Konstrukt.

Tabelle 9 enthält die globalen Gütemaße des Kausalmodells

RMR	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI
0,055	0,989	0,960	0,016	0,983	0,999

**Tabelle 9: Globale Gütemaße**

#### 4.4 Studie 4: Spin-Off-Innovationen

In die Auswertung der Erhebung unter Spin-off-Unternehmen fließen nach der postalischen Versendung von 503 standardisierte Fragebögen 177 ausgefüllte Fragebögen ein. Dies entspricht einer Response-Rate von 35,2%.

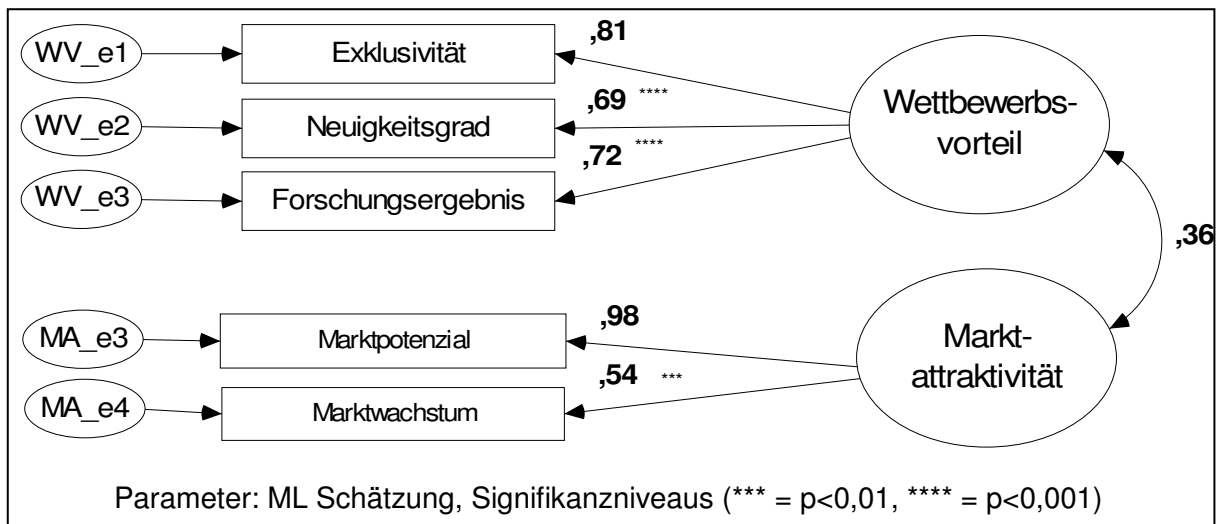
In Tabelle 10 ist der Wortlaut der abgefragten Indikatoren aufgeführt.



Wettbewerbsvorteil	
Indikator	Frage
Exklusivität	Wie sehr trifft die folgende Aussage zu? Das Unternehmen verfügte zu Beginn der Tätigkeit über exklusive Technologien bzw. über einen relevanten technologischen Wettbewerbsvorteil. 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft voll und ganz zu
Neuigkeitsgrad	Was stellte die Gründungsidee in ihren Augen dar? (Herstellersicht) (Beurteilen Sie Technologie/Kompetenzen zu Beginn der Geschäftstätigkeit). Keine echte Neuheit für den Markt Neue Kombination von bestehenden Technologien/ Kompetenzen Erhebliche Verbesserung von Technologien/ Wissen Signifikante Verbesserung von Technologien/ Wissen (mit wesentlichen Unterschieden zum Wettbewerb) Neuheit für den angesprochenen Markt Neuheit für die gesamte Branche/ Industrie Fundamentale Neuheit (Einzigartigkeit)
Forschungsergebnis	Bitte geben Sie an, wie stark zum Gründungszeitpunkt Ihre Bereitschaft war, eigene (oder fremde) Forschungsergebnisse weiter zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. 1 = Bereitschaft überhaupt nicht vorhanden, 7 = Bereitschaft voll und ganz vorhanden
Technologische Qualität	Wie zufrieden waren/sind Sie mit der Entwicklung Ihres Unternehmens seit der Gründung hinsichtlich der folgenden Punkte: Umsetzung der Gründungsidee in der geplanten technologischen Qualität 1 = überhaupt nicht zufrieden, 7 = voll und ganz zufrieden
Technologischer Wettbewerbsvorteil	Wie zufrieden waren/sind Sie mit der Entwicklung Ihres Unternehmens seit der Gründung hinsichtlich der folgenden Punkte: Erzielung eines technologischen Wettbewerbsvorteils gegenüber der relevanten Konkurrenz 1 = überhaupt nicht zufrieden, 7 = voll und ganz zufrieden
Marktattraktivität	
Indikator	Frage
	Bitte beurteilen Sie den von Ihrem Unternehmen angestrebten Zielmarkt zum Zeitpunkt der Gründung:
Marktwachstum	Marktwachstum Ihres Zielmarkts 1 = sehr gering, 7 = sehr hoch
Marktpotenzial	Marktpotenzial zum Zeitpunkt der Gründung 1 = sehr gering, 7 = sehr hoch
Kaufkraft	Kaufkraft der Kunden und potenziellen Abnehmer zum Gründungszeitpunkt 1 = sehr gering, 7 = sehr hoch

**Tabelle 10: Indikatoren**

Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse der ML-Schätzung mittels AMOS.



**Abbildung 5: Parameterschätzung der Studie 4**

Auch bei diesem Modell werden die Konstrukte durch fünf Indikatoren gebildet. Die Exklusivität, der Neuigkeitsgrad und das Forschungsergebnis formen den Wettbewerbsvorteil. Dabei weist der Faktor Exklusivität die höchste Ladung mit 0,81 auf. Das Marktpotenzial und das Marktwachstum bilden die Marktattraktivität. Hier besitzt der Indikator Marktpotenzial mit 0,98 die höchste Ladung auf dieses Konstrukt. Die globalen Gütekriterien sind Tabelle 11 zu entnehmen.

RMR	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI
0,094	0,983	0,935	0,075	0,966	0,982

**Tabelle 11: Globale Gütekriterien**

#### 4.5 Zusammenfassung und Konsequenzen

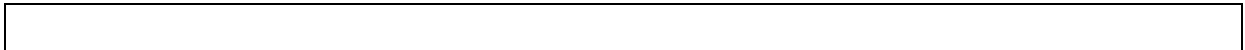
Für alle vier Teilmodelle wurden die Anforderungen an globalen Gütekriterien erfüllt, sodass deren Interpretation möglich ist. Zudem ist die Korrelation zwischen Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität jeweils gering. Bei einem Vergleich der Operationalisierung der beiden Konstrukte Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität über die vier inhaltlich unterschiedlichen Studien ist festzustellen, dass sich auf Basis der theoretischen Grundlagen dieses Artikels durchaus eine geringe Anzahl an wesentlichen Indikatoren identifizieren lässt. Für die Messung des Konstrukts Wettbewerbsvorteil werden die Indikatoren Flexibilität, Innovationsumfang, technischer Vorteil und technologische Exklusivität identifiziert. Auffallend ist, dass der Indikator Innovationsumfang bzw. die Einzigartigkeit unternehmenseigener Produkte über alle vier Studien hinweg Relevanz für die Messung des Wettbewerbsvorteils besitzt. Die Modellierung des Konstrukts Marktattraktivität erfolgt einheitlich durch die Indikatoren Marktpotenzial, Marktwachstum oder die Einschätzung dieser Größen. Auch hier sind es lediglich zwei bis drei Indikatoren, die für die Messung notwendig sind. Auffallend ist dabei, dass der Indikator Marktpotenzial bei allen verwendeten Studien die höchste Faktorladung auf das Konstrukt Marktattraktivität besitzt. Die Faktorladungen sind dabei als relative Gewichte (Wertebereich zwischen 0 und 1) bei der Bildung der betreffenden Konstrukte zu interpretieren.

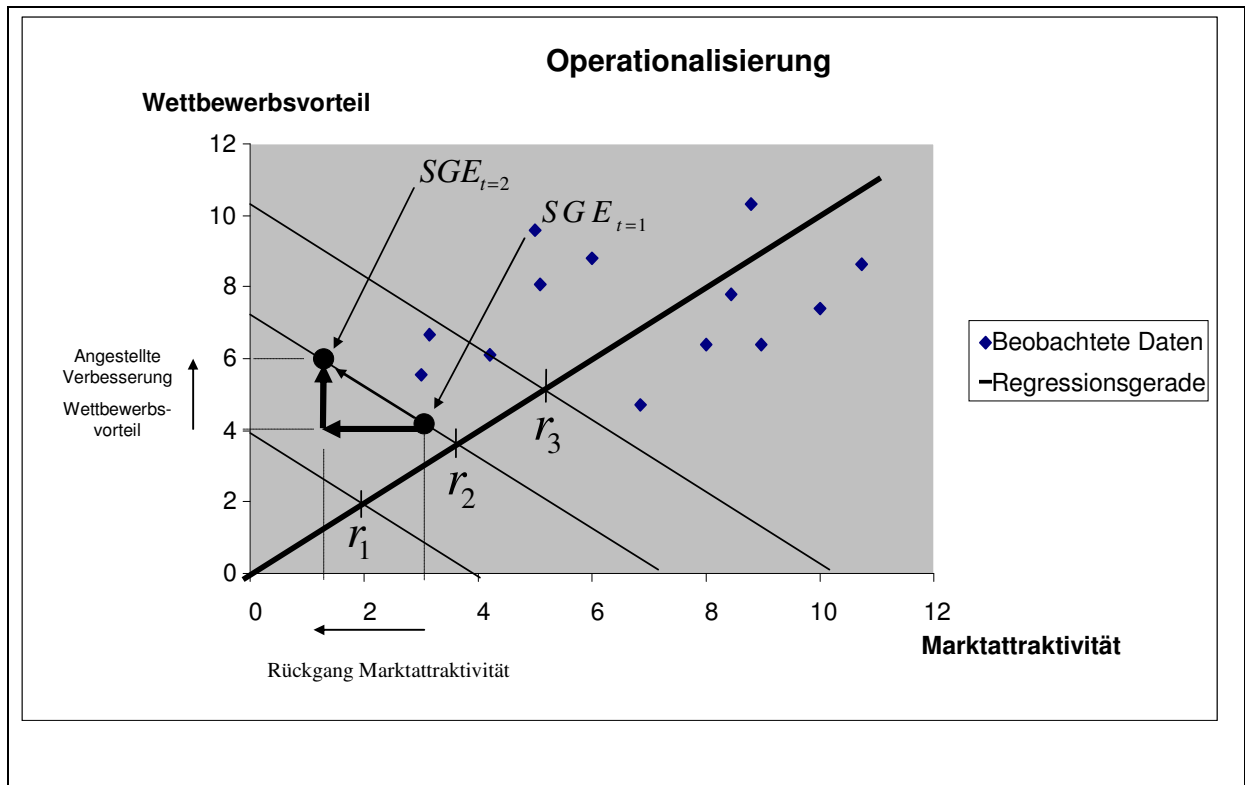
Demzufolge stellen der Innovationsumfang eines Produkts und das Marktpotenzial unerlässliche Indikatoren bei einer angestrebten Modellierung der beiden Konstrukte Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität dar.

## 5 Anwendung im strategischen Controlling

Die Ergebnisse des vierten Kapitels zeigen, dass die beiden Dimensionen Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität, wenn als latente Konstrukte interpretiert, durchaus auf Basis einer geringen Anzahl an Indikatoren ermittelbar sind. Diese Anzahl an Indikatoren stellt demzufolge eine Vorauswahl geeigneter Kriterien dar, anhand derer sich Unternehmen entsprechend ihrer Branche orientieren können. Demzufolge tragen die identifizierten Indikatoren aus Kapitel 4 entscheidend zur Komplexitätsreduktion bei der Auswahl geeigneter Indikatoren bei. Die Ausprägungen der Indikatoren können bspw. mit Hilfe standardisierter Skalen ermittelt werden. Die in diesem Artikel gewonnenen Erkenntnisse können somit die Kritik bzgl. der Komplexität des McKinsey & Co.-Portfolios entscheidend entkräften und als eine Möglichkeit zur Erleichterung der Anwendung traditioneller Portfolio-Analysen interpretiert werden.

Weiterhin ist festzustellen, dass die traditionelle Portfolio-Analyse meist ein primär statisches Instrument ist. Tatsächlich ändern sich Marktattraktivität und daraus folgend auch Wettbewerbsvorteile im Zeitverlauf. Als Teil des Umweltkontexts, in welchem das Unternehmen agiert, hat die Dynamik der Marktattraktivität einen entscheidenden Einfluss auf das Management von Ressourcen (Sirmon/Hitt/Ireland 2007). Zudem sind diese Entwicklungen des Umweltkontexts oftmals mit Unsicherheit behaftet und machen den Erhalt eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils nur möglich, sofern es dem Unternehmen auch gelingt, die Bündelung der Ressourcen entsprechend anzupassen (Lichtenstein/Brush 2001). Veränderungen der Marktattraktivität sind dabei zu einem gewissen Teil prognostizierbar. So ist beispielsweise anhand des Produktlebenszyklus absehbar, dass der Markt für ein innovatives Produkt nach anfänglich sehr hohen Nachfragewachstumsraten und begrenzten Angebotskapazitäten nach einiger Zeit an Attraktivität verliert, weil die Nachfrage nur noch im geringeren Umfang wächst und beispielsweise Markteintrittshemmnisse für neue Wettbewerber geringer werden (Swan/Rink 1982). Der Eintritt neuer Wettbewerber in dieser Phase erhöht das Angebot an Produktvarianten und zwingt die Unternehmen zur Differenzierung der Produkte (Klepper 1996). Speziell aufgrund (zumindest in einer Bandbreite) vorhersehbarer Veränderungen der Marktattraktivität bietet es sich an, Zukunftsprognosen der Portfoliopositionierung der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten vorzunehmen. Soll trotz einer erwarteten Verschlechterung der Marktattraktivität das Rentabilitätsniveau gehalten werden, ist eine diesen Effekt kompensierende Verbesserung der Wettbewerbsvorteile erforderlich. Die folgende Abbildung 6 zeigt eine derartig „dynamisch ergänzte“ Portfoliopositionierung, die im Beispiel verdeutlicht, dass eine auf Sicht der nächsten drei Jahre erwartete rückläufige Umsatzwachstumsrate, welche eine Verschlechterung der Marktattraktivität darstellt, durch eine Verbesserung der relativen Wettbewerbsvorteile (weitgehend) kompensiert werden soll.





**Abbildung 6: Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil**

Eine Steigerung der für den Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteile, wie beispielsweise objektiver oder subjektiver (Funktions-) Merkmale des Produkts, der Marken oder der Servicequalität, ist in vielen Fällen nur möglich mit einer einhergehenden Veränderung der strategischen Positionierung der SGEs. Eine Veränderung der vom Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteile erfordert in vielen Fällen eine Veränderung der internen Voraussetzungen des Unternehmens (i.S. seiner Ressourcen) und der Fähigkeiten (Kernkompetenzen) diese Ressourcen nutzen zu können

Die Anwendung des Instruments einer „dynamischen Portfoliobetrachtung“ im Rahmen des strategischen Controllings soll nachfolgend am Beispiel eines mittelständischen Verpackungsherstellers erläutert werden. Die (fiktive) Max Meier GmbH ist auf drei Geschäftsfeldern tätig, die sich im Hinblick auf „Wettbewerbsvorteile“ und „Marktattraktivität“, unterscheiden. Abbildung 3 zeigt die Operationalisierungen der beiden Größen. Die (verdichteten) Ausprägungen fasst die folgende Tabelle zusammen. Abgebildet sind die tatsächlich aktuelle und die prognostizierte (gleichgewichtige) Rentabilität (Kapitalrendite). Die nachfolgend verwendeten Werte der geschätzten Koeffizienten basieren auf den Ergebnissen der Studie 4.1 für ein Industriegüterunternehmen der Branchen Automobilkomponenten und Verpackungen. Die Originaldaten für alle sechs Kriterien wurden bereits „standardisiert“, also auf einheitlichen Mittelwert „0“ und Standardabweichung „1“ transponiert. Die Werte sind entsprechend der Ausprägung der Skala im Sinne von -3 („sehr schwach“) und +3 („sehr gut“) zu interpretieren.

	Wettbewerbsvorteile			Marktattraktivität			Gleichgewichtsrendite
	Konkurrenzintensität	Preispolitischer Spielraum	Einzigartigkeit der Produkte	Marktwachstum	Marktpotenzial	Abnehmer	
Jahr 2011	1	0	- 1	3	1	0	10,9%
Jahr 2015	1	0	- 1	- 1	1	0	8,2%

Die Rendite lässt sich durch eine lineare Gleichung in Abhängigkeit der Kriterienausprägungen ( $x_i$ ) und des Prognosefehlers ( $\varepsilon$ ) abschätzen:

$$\text{Rendite} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_j X_j + \dots + \beta_J X_J + \varepsilon$$

mit:

$\beta_0$ = Konstantes Glied („Durchschnittsrendite“)

$\beta_j$ = Geschätzter Koeffizient ( $j=1,2,\dots,J$ )

$X_j$ = Unabhängige Variable ( $j=1,2,\dots,J$ )

$\varepsilon$ = Störgröße (mit Mittelwert=0)

Mit einer angenommenen Durchschnittsrendite ( $\beta_0$ ) von 8%, auf Basis des obigen Beispiels sowie unter Verwendung der aus Abschnitt 4.1 hergeleiteten Koeffizienten<sup>9</sup> ergibt sich für die Ermittlung der erwarteten gleichgewichteten Rendite:

$$\begin{aligned} \text{Rendite} = & 8\% + 0,69 \cdot \text{Konkurrenzintensität} - 0,47 \cdot \text{Preispolitischer Spielraum} + \\ & 0,59 \cdot \text{Einzigartigkeit der Produkte} + 0,67 \cdot \text{Marktwachstum} + 0,81 \cdot \text{Marktpotenzial} \\ & + 0,5 \cdot \text{Abnehmer} + (\text{epsilon}) \end{aligned}$$

Auf Sicht der nächsten drei Jahre erwartet das Unternehmen bei einem der wesentlichen Determinanten der Marktattraktivität, der Marktwachstumsrate, einen deutlichen Rückgang von zurzeit 20% pro Jahr auf 3% pro Jahr, was einer Verschlechterung der Bewertungspunkte von 3 auf -1 entspricht. Die Konsequenz wäre eine Reduzierung der (gleichgewichtigen) Rendite von 10,9% auf 8,2%, die der Tabelle ebenfalls zu entnehmen ist. Die Geschäftsführung beabsichtigt, das Rentabilitätsniveau aufrechtzuerhalten. Als Ansatzpunkt wird hier gesehen, den Wettbewerbsvorteil zu steigern, speziell die vom Kunden wahrgenommene „Einzigartigkeit des Produkts“ durch produktbegleitende Dienstleistungen zu erhöhen. Auf Basis

<sup>9</sup> Die dargestellte Gleichung, die aus den Werten der sechs Einzelkriterien auf die Rentabilität eines Geschäftsfelds schließt, ist eine (heuristische Funktion), die auf statistischen Analysen (Regressionsanalyse) ergänzt durch Experteneinschätzungen ermittelt wurde. Aufgrund der begrenzten Datenverfügbarkeit und der damit einhergehenden (anhand der Störgröße quantifizierbaren) Unschärfe der Prognose kann durch eine derartige Funktion immer nur ein Orientierungswert für die Rentabilität angegeben werden, und in dieser Hinsicht ist die Funktion als ein verdichtetes Erfahrungs- und Expertenwissen des Unternehmens bezüglich des Zusammenhangs von Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil zur erzielbaren Rentabilität aufzufassen.

der standardisierten Skala lässt sich ableiten, welche Steigerung bezüglich „Einzigartigkeit des Produkts“ notwendig ist, um die sinkende Marktwachstumsrate gerade zu kompensieren. Basierend auf einer Analyse des Wettbewerbsfelds und der zentralen Charakteristika von Wettbewerbsprodukten, beispielsweise im Hinblick auf Qualität und Serviceleistungen, werden basierend auf diesen Überlegungen Marketingaktivitäten abgeleitet, die eine Verstärkung der Differenzierung ermöglichen sollen.

Nach einer solchen Detailplanung von Produktentwicklungs- und Marketingaktivitäten erscheint einer Verbesserung des (standardisierten) Kriteriums „Einzigartigkeit“ von -1 auf +2 realistisch. Aus dem bisherigen vergleichbaren Produkt, das für einen schnell wachsenden Markt ausreichend erscheint, wird ein klar differenziertes Produkt. Setzt man diese Information über die Änderung der Wettbewerbsposition in obige Gleichung ein, erhält man eine prognostizierte Rendite von 10,0%. Die sinkende Marktattraktivität kann so nicht vollständig, aber in etwa zu 50% kompensiert werden. Es bleibt zu erwähnen, dass nicht die angegebene Gleichung freilich nicht alle Einflussgrößen, wiedergeben kann. Der Einfluss von nicht berücksichtigten Faktoren ist in der Störgröße quantifiziert.

## 6 Fazit

Im Beitrag wird erläutert, wie unterschiedliche Erfolgsfaktoren für den Vergleich und die Steuerung des „traditionellen“ Portfoliosteuerungsansatz mit den Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsvorteile“ genutzt werden können. Dies ist besonders vor dem Hintergrund der Individualität der Geschäftslogiken von strategischen Geschäftseinheiten relevant. Empirische Resultate bestätigen, dass diese beiden Dimensionen durch wenige Einflussfaktoren gut operationalisiert werden können. Genauer gesagt, konnte auf einer Basis von vier Datensätzen branchenübergreifend gezeigt werden, dass Marktattraktivität durch die Größen Marktpotenzial und Marktwachstum gut abgebildet werden kann und für die Modellierung eines ressourcenbasierten Wettbewerbsvorteils im Industriegüterbereich der Neuigkeitsgrads des Produktes sowie der Innovationsumfang des Produktes unerlässlich sind. Somit wird mit diesen Ausführungen ein entscheidender Beitrag für die Auswahl und Bewertung von möglichen Kriterien der beiden Dimensionen Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität geliefert. Die Qualität der Operationalisierung dieser beiden Dimensionen für das jeweils betrachtete SGE-Portfolio eines Unternehmens lässt sich prüfen, wenn der Erklärungsbeitrag für die (nachhaltige) SGE-Renditen untersucht wird. Gerade vor dem Hintergrund der Dynamik des externen Umweltkontexts hat dies eine große Bedeutung. Einschränkend sei angemerkt, dass die Berechnung der prognostizierten Rendite auf Basis der verwendeten Indikatoren nur für die hier betrachteten Branchen und für Industriegüter erfolgte sowie einer Pauschalisierung entspricht. Inwiefern die Koeffizienten auf andere Branchen oder Konsumgüter übertragbar sind, ist in zukünftigen Studien zu prüfen. Schließlich wird gezeigt, wie ein Portfoliosteuerungsansatz auch für die Steuerung der SGEs genutzt werden kann, wenn zeitliche Veränderungen von Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteilen zu berücksichtigen sind. Zudem ermöglicht die Verdichtung von Erfolgsfaktoren in Kombination mit einem strategischen Analyseinstrument eine Komplexitätsreduktion und eine Rasterung verschiedener Strategiepositionen.

Für das strategische Controlling von Geschäftseinheiten (SGEs), aber auch des Beteiligungscontrollings, werden so effizient nutzbare Instrumente geschaffen, die den Anforderungen an (1) fundierte und effiziente Operationalisierung und (2) Berücksichtigung von Dynamik und Zukunftsentwicklung zugleich Rechnung tragen.

## **Literaturverzeichnis:**

- Acedo, F.J./ Barroso, C./ Galan, J.L. (2006): The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends, in: Strategic Management Journal, Vol. 27, S. 621-636.
- Agarwal, S./ Ramaswami, S.N. (1992): Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, in: Journal of International Business Studies, Vol. 23, S. 1-28.
- Albaum, G./ Tse, D.K. (2001): Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters, in: Journal of International Marketing, Vol. 9, 4, S. 59-81.
- Ansoff, I. (1965): The New Corporate Strategy, McGraw Hill, New York.
- Armstrong, C.E./ Shimizu, K. (2007): A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm, in: Journal of Management, Vol. 33, S. 959-986.
- Bain, J.S. (1956): Barriers to New Competition, Harvard University Press, Cambridge.
- Bamberger, I./Wrona, T. (1996): Strategische Unternehmensführung, Vahlen, Berlin.
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, 1, S. 99-120.
- Barney, J.B. (2002): Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Prentice Hall, New York.
- Baum, H.-G./Coenenberg, A.G./ Günther, T. (2004): Strategisches Controlling, Schäffer-Poeschel Stuttgart.
- Breid, V. (1994): Erfolgspotentialrechnung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Cavusgil, S.T. (1997): Measuring the Potential of Emerging Markets: An Indexing Approach, in: Business Horizons, Vol. 40, Jan.-Feb., S. 87-91.
- Cavusgil, S.T./ Zou, S. (1994): Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, in: Journal of Marketing, Vol. 58, Jan. Issue, S. 1-21.
- Chandler, G.N./ Hanks, S.H. (1994): Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance, in: Journal of Business Venturing, Vol. 9, S. 331-349.
- Daschmann, H. (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Gälweiler, A. (1990): Strategische Unternehmensführung, Campus-Verlag, Frankfurt am Main.
- Ghemawat, P. (1991): Commitment: the Dynamic of Strategy, Free Press, New York.
- Gleißner, W. (2000): Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler, Wiesbaden.

- Gleißner, W. (2004): FutureValue – 12 Module für eine wertorientierte strategische Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden.
- Grant, R.M. (1996): Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, S. 109-122.
- Hall, R. (1993): A Framework Linking Tangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 607-618.
- Helm, R. (1997): Internationale Markteintrittsstrategien- Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte, Josef Eul, Köln.
- Helm, R. (2009): Marketing: Strategische Analyse und marktorientierte Umsetzung, 8. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Homburg, C. (2000): Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle, Gabler, Wiesbaden.
- Hungenberg, H./Wulff, T. (2009): Grundlagen der Unternehmensführung, Springer, Berlin.
- Javidan, M. (1998): Core Competence: What Does it Mean in Practice?, in: Long Range Planning, Vol. 31, S. 60-71.
- Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (2004): Strategy Maps, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Klepper, S. (1996): Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle, in: The American Economic Review, Vol. 86, No. 3, S. 562-583.
- Kraaijenbrink, J./ Spender, J.-C./ Groen Aard J. (2010): The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques, in: Journal of Management, Vol. 36, S. 349-372.
- Krüger W., 1988, Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., S. 27-43.
- Lichtenstein, B.M.B./ Brush, C.G. (2001): How do “resource bundles” develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 25, S. 37-58.
- Ljungquist, U. (2010): Propositions for the Expanded Core Competence Model, 5<sup>th</sup> IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT 2010, S. 60-65.
- Mahoney, J.T./Pandian, J.R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 363–380.
- Moen, Ø. (2002): The Born Globals- A new generation of small European exporters, in: International Marketing Review, Vol. 19, S. 156-175.
- Newbert, S.L. (2007): Empirical Research on the Resourced-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestion for the Future Research, in: Strategic Management Journal, Vol. 28, S. 121-146.
- Ossadnik, W. (2003): Controlling, Oldenbourg, München.
- Peteraf, M.A./ Barney, J.B. (2003): Unraveling the Resource-Based Tangle, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 24, S. 309-323.



- Petts, N. (1997): Building Growth on Core Competences: A Practical Approach, Long Range Planning, Vol. 30, S. 551-561.
- Prahalad, C.K./ Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, 3, S. 79-91.
- Priem, R. L./ Butler, J. E. (2001): Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Academy of Management Review, Vol. 26, S. 22-40.
- Porter, M.E. (1980): Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1992): Wettbewerbsvorteile, 3. Aufl., Campus, Frankfurt/Main.
- Rühli, E. (1994): Die Resource-based View of Strategy - Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln?, in: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel- Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, S. 31-57.
- Schmalensee, R. (1985): Do Markets Differ Much?, in: American Economic Review, Vol. 75, S. 341-351.
- Simon, H. (1990): Hidden Champions – Speerspitze der deutschen Wirtschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., S. 875-890.
- Sirmon, D.G./Hitt, M.A./Ireland, R.D. (2007): Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box, in: Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, S. 273-292.
- Swan, J.D./ Rink, D.R. (1982): Fitting market strategy to varying product life cycles, in: Business Horizons, Vol. 25, No. 1, S. 72-76.
- Timmermann, A. (1988): Evolution des strategischen Managements, in: Henzler, H.v. (Hrsg.) Handbuch strategische Führung, Wiesbaden, S. 85-105.
- Weerawardena, J. (2003): The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy, in: Journal of Strategic Marketing, Vol. 11, S. 15-35.
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (1998): Strategisches Management, Gabler, Wiesbaden.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal Vol. 5, Nr. 2, S. 171–180.